

企業名： 東急

---

レポート名：東急 統合報告書 2021

---

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

この会社の目指す姿はグループのスローガンである「美しい時代へー東急グループ」だろう。このスローガンに続き「交通インフラ事業や都市開発事業、生活創造・リテール事業、ホスピタリティ事業など、お客様の暮らしに密着したさまざまな事業を展開する中で、お客様に常に新たな生活のあり方を提案することにより、長期視点での「まちづくり」を通じた社会解決に貢献してきました。私たちの社会的使命である「調和ある社会と一人ひとりの幸せの追求」に向けステークホルダーの皆様との信頼関係を築きながら「美しい生活環境の創造」を目指します。」と述べられている。美しさについては以下のように説明されている。「一人一人、社会、自然が調和した中で、国を超えて時代を超えて、一人ひとりの心に深い感動を呼び起こすこと」ここで述べられている「美しさ」は抽象的であり、理想論ではないかと思う。しかし、東急という大きな会社をまとめる理念の軸は必要なのだろう。統合報告書を読み進めると、この会社が目指す姿の輪郭が少しずつ見えてくる。東急の事業は4つのセグメントに分類できる。交通インフラ事業、都市開発事業、生活創造・リテール事業、ホスピタリティ事業だ。生活創造・リテール事業はケーブルテレビや教育、百貨店、小売など多岐にわたり、生活者の日常支えている。ホスピタリティ事業はホテルやゴルフ場などの遊興施設があげられる。そして、このセグメントは「まちづくり」というキーワードでくくることができる。東急は早くから田園都市構想を日本に持ち込み、にほんのまちづくりに大きく貢献してきた。居住地としての郊外、働く場所・消費する場所としての都市というモデルで「機能分類型の都市構造」で沿線開発を行ってきた。しかし、ニーズが多様化する現代に合わせて、「自律分散型の都市構造」を目指すとしている。各都市に「職住遊」を機能的に配置して、各都市の有している資源を最大限活用する。これのシフトチェンジは、コロナ禍後の生活様式の転換などと合わせて考えても、積極的に支持できる。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

統合報告書で東急の強みとして語られているのは主に3点だ。「沿線で築き上げてきた信頼と連携ノウハウ」「交通・開発・生活サービス一体の住み続けたい町づくり」「長期視点での面的開発」だ。1点目に関しては東京西南部で沿線を中心に長く都市開発を行ってきた実績。さらに、都市開発に際し、地元自治体や大学とも連携した実績を踏まえると妥当だ。2点目も東急の事業セグメントから見てとれる。さらに住みたい町ランキング等で常連の街が東急沿線には多く住み続けたいを実現しているとも見て取れる。3点目に関しは、ひとつ

の街ではなく、沿線の街たち全体を面でとらえ、開発できることは強みになるだろう。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

この統合報告書で東急の競争優位性が持続するか判断するのは難しい。統合報告書でも語られているが、東京の人口減少は2025年から始まるといわれている。東急は企業努力により沿線周辺の人口減少は2035年まで伸ばせると予測があるとしている。まちづくりの企業にとって住む人がいることは事業の前提になるので、これは厳しい予測だ。人口減少にともない、東京西南部の経済規模が減少すれば、沿線で発揮する競争優位性の価値が下がってしまう。もちろん、東急は沿線以外でもまちづくりを行っている事例を出している。この時、同業他社に対してどのような競争優位性があるのかは語られていないように見受けられた。沿線に人々が集まってくる時代は良いが、日本の人口減少は避けられないので、その先を見据えた成長のための競争優位性を示すべきだ。

### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

人的資本への取り組みについては1on1やフレックスタイム制、選択型研修制度、会社内起業化制度といった、近年の流行りをしっかりと取り入れていた。また、従業員エンゲージメント調査を行っており、2021年度の実績BBを2023年度にはAにする目標を立てている。歴史がある大企業であることを踏まえると取り組み自体は高評価である。しかし、東急の取り組みの前提には、社員のエンゲージメントを高めることで会社に還元してもらうということが前提になっている。自身の人的資本の価値向上ができるかという点で考えると、働きやすい会社ではあると思うが、社会で通用するスキルが身につくのかに関しては不安が残る。

### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

先ほども述べたように、沿線以外でどのような競争優位性があるのかを述べるとよいと考えられる。もし可能であれば、同業他社（ディベロッパー）などに比べどのような競争優位性があるのかもわかるとよいと考える。